

BOARD MATTERS

CFO MAGAZINE

PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN

Q1 | 2014



WAT
MOETEN OF MOGEN
BESTUURDERS WETEN?

Interview met bestuurders Erik Dejonghe en Philippe Lambrecht



Th. Lauwers
Fiscale advocaten

Beter voorkomen dan genezen.

Neem tijdig een fiscaal advocaat onder de arm.

SCHAKEL ONS IN VÓÓR HET BEZOEK VAN DE FISCALE CONTROLEUR.

Nieux vaut prévenir que guérir.

CONTACTEZ-NOUS AVANT LA VISITE DE VOTRE CONTRÔLEUR FISCAL.

Prevention is better than cure.

CONTACT US BEFORE THE TAX CONTROL.

Contact Advocaatbureau Th. Lauwers

Pluimveld 29 - B-9890 Sint-Niklaas-Laken - T +32 (0) 37 309 25 50 - F +32(0) 37 309 25 51

De Vliedegaten 6 - B-2018 Gendarmen - T +32(0) 747 4774 - F +32(0) 747 4775

E: info@lauwers-las.be - W: www.lauwers-las.be





4 DE HAMVRAAG VOOR ELKE CFO: "WAT MOETEN OF MOGEN ONZE BESTUURDERS WETEN?"

Erik Dejonghe en Philippe Lambrecht, bestuurder en CFO bij Niko werpen hun licht over de informatiestroom

MET WELKE INDICATOREN EN RATIO'S NAAR DE RAAD VAN BESTUUR?

Bedrijfsrevisor Guy Parmentier onthult zijn favoriete KPI's De Raad van Bestuur van een vennootschap is aansprakelijk voor het goede bestuur jegens de aandeelhouders en de verschillende stakeholders. De Raad van Bestuur kan echter maar de onderneming leiden als hij tijdig en correct op de hoogte wordt gesteld van de algemene en de financiële toestand van de onderneming. Anderzijds mogen de bestuurders niet overladen worden met een overvloed aan cijfers, tabellen en rapporten zodat ze door de bomen het bos niet meer zien. Samen met bedrijfsrevisor Guy Parmentier vragen we ons af welke financiële informatie voor bestuurders echt essentieel is. We gaan met hem op zoek naar de meest gebruikte, de meest populaire Key Performance Indicators en naar andere aanbevelingen voor een betere bestuursrapportering.

WAT IS OF WAT WEEET U OVER DUURZAAMHEIDSRAPPORTERING?

Marie d'Huart introduceert de G4 van GRI en de <IR> van IIRC "Vele CFO's hebben geen benul van wat duurzaam rapporteren op vandaag inhoudt. En ze menen nog te vaak dat MVO hen niet aanbelangt." Marie d'Huart, oprichtend partner van CAP Conseil is net terug van een internationale conferentie over integrated reporting. Het idee om financiële informatie te combineren met op strategie, risico's en duurzaamheid gerelateerde informatie maakt overal opgang. Ze gaat graag dieper in op onze basisvraag: "Wat moeten bestuurders en CFO's zeker weten over duurzaamheidsverslaggeving?"



BOARD MATTERS IS EEN KWARTAALBIJLAGE VAN CFO MAGAZINE

Hoofdredactie
Sarah Heuninck

Samenstelling, teksten en eindredactie
Philip Verhaeghe, Dries Van Damme

Projectmanager
Judith Debecq

Verantwoordelijke uitgever
Peter De Roeck

STROMEN

In dit tweede nummer van Board Matters leggen we de focus op de informatiestromen van het bureau van de CFO naar de leden van de Raad van Bestuur. In deze tijden van – al dan niet opgelegde – toenemende transparantie stijgt mogelijks ook het aantal rapporten dat de CFO moet klaarstomen voor iedere Raad van Bestuur.

In elk geval is het zo dat de tools die de CFO ter beschikking krijgt om een goede business analyse te maken, steeds omvangrijker worden. Niet alleen de tools overigens, ook steeds meer gekwalificeerde medewerkers leggen zich vandaag toe op analyse en rapportering. Uiteraard in eerste instantie voor het dagelijkse management te ondersteunen, maar ook de Raad van Bestuur kan er maar wel bij varen. Toch blijkt het allemaal niet zo voor de hand te liggen en menig CFO worstelt wel eens met de vraag: wat mag of moet mijn bestuurder weten? Hoe ver en gedetailleerd moet die rapportering gaan en waarop moet de focus liggen.

Op de volgende bladzijden en in de tabletversie van dit magazine (zie CFO Magazine in de Appstore of Google Play) vindt u een inspirerende cocktail aan voorbeelden, standpunten en inzichten over interne en externe informatiestromen.

Voor het coverinterview zijn we te gast bij Niko Group in Sint-Niklaas. Extern bestuurder Erik Dejonghe en CFO Philippe Lambrecht leggen uit hoe dit oorspronkelijk traditioneel gesloten familiebedrijf zich terzake organiseert.

Dat rapportering meer mag en moet zijn dan een verzameling cijferanalyses leren we in een gesprek met Marie D'Huart. Meer dan de helft van de BEL 20 bedrijven adviseerde ze over duurzaamheidsverslaggeving. Hou je maar vast aan de takken van de bomen: je ontkomt er niet meer aan als CFO. De richtlijnen komen op je af.

Met bedrijfsrevisor Guy Parmentier overlopen we meteen de belangrijkste – of beter de meeste gebruikte KPI's – in de rapporteringen naar de Raad van Bestuur. Zijn ze wel allemaal even zinvol?

We brengen u ook een overzicht van de belangrijkste trends in de wereld van performance management. En tenslotte heeft Luc Van der Elst, voorzitter van de Belgische Vereniging van Analisten nog enkele tips voor uw communicatie.

Hoe goed georganiseerd de informatiestromen van uw bureau naar de leden van uw Raad van Bestuur is, kunnen we meteen even testen. Bezorgt u dit nummer of uw app login aan uw bestuurders. Ze zullen de informatie in deze Board Matters zeker kunnen appreciëren.

Peter De Roeck
Uitgever
Peter.de.roeck@fm.be



Hamvraag voor elk management:
“Wat moeten of mogen
bestuurders weten?”

ERIK DEJONGHE EN PHILIPPE LAMBRECHT, BESTUURDERS BIJ NIKO
WERPEN HUN LICHT OVER DE INFORMATIESTROOM

HET IN 1919 OPGERICHTE FAMILIEBEDRIJF NIKO GROUP met hoofdkantoor in Sint-Niklaas (vandaar de naam Niko!) produceert duurzame en energiezuinige oplossingen voor schakelmateriaal, toegangscontrole, lichtsturing en huisautomatisering. En dit voor zowel residentiële en professionele omgevingen als voor woon-zorgcomplexen. De 650 medewerkers in zes Europese landen realiseren een jaarlijkse omzet van meer dan 130 miljoen euro. Vandaag wordt Niko vanuit de derde generatie geleid door Jo De Backer. Professor Erik Dejonghe en Philippe Lambrecht zijn er beiden bestuurder.

CFO WAS AL BESTUURDER

Het relaas van hoe de gewezen Barco-topman Erik Dejonghe in de raad van bestuur terecht kwam is tegelijk anekdotisch als leerrijk. Hij ontmoette CEO Jo De Backer bij de federatie Agoria en werd gepolst naar zijn ideeën over relevante technologische evoluties. En of hij misschien de technologieportefeuille van Niko eens kritisch zou evalueren? Deze tijdelijke adviesopdracht groeide al snel uit tot een permanente taak als bestuurder in één van de werkmaatschappijen. Vervolgens werd hij vier jaar geleden bestuurder van Niko Group. De familie stapte toen na rijp beraad af van het idee dat elke werkmaatschappij een eigen raad van bestuur nodig had.

Toen Philippe Lambrecht 20 jaar geleden door Jo De Backer werd aangezocht was hij professioneel nog actief in de private equity bij Cobepa. Elk van de drie familietakken mocht toen een extern bestuurder aanduiden. De andere twee bestuurders werden Michel Berges en Gilbert De Baere. In 2008 kwam hij voor Niko werken als Chief Financial and Strategy Officer (CFSO) en hij bleef (intern) bestuurder: “Nu zijn er op groepsniveau acht bestuurders waarvan nog maar drie familieleden. Zelfs de voorzitter is nu een extern bestuurder!”

Op basis van eigen ervaringen en experimenten groeide de governance van dit familiebedrijf gestaag naar meer professionalisme. Maar tegelijk bescheiden en met een beperkte transparantie: de namen van de bestuurders zal je dus niet op de website terugvinden. Maar het gaat wel om een zeer actieve raad van bestuur met tien vergaderingen per jaar en sinds

vier jaar zijn er ook een Audit- en een Remuneratiecomité actief. Niko gaat trouwens zeer professioneel om met zijn Auditcomité. In de voorjaarsbijeenkomst gaat alle aandacht, tot in de diepste details, naar de cijfers en de managementrapportering van het afgelopen jaar. Deze oefening mondt dan uit in geconsolideerde cijfers voor de jaarafsluiting. In het najaar laat de voorzitter van het Auditcomité telkens een aantal specifieke dossiers nader onderzoeken. Denk aan business cases voor nieuwe projecten op het vlak van R&D, de weerbaarheid van het IT-systeem, transfer pricing...

INFORMEREN

Als we onze vraag naar de informatiestromen lanceren refereert Dejonghe eerst naar Harold Geneen. Deze boekhouder die zich opwerkte tot de CEO en voorzitter van de Amerikaans-Europese holding ITT is bekend voor deze quote: “Telephones, hotels, insurance: it’s all the same. If you know the numbers inside out, you know the company inside out.” De stelling dat je alleen al met de cijfertaal elk bedrijf kan doorgronden en besturen is nu natuurlijk gedateerd. Maar het illustreert perfect hoe men vroeger enkel en alleen financiële informatiestromen gebruikte. Als ‘niet-financiële’ man wou ir. Dejonghe uiteraard via extra cursussen die cijfertaal beter doorgronden en beheersen. En nu maakt hij het gelukkig mee dat andere gegevens intussen ook belangrijk geworden zijn. De evolutie van de jongste jaren bij Niko is hiervan een mooi voorbeeld. “Wij zijn al enkele jaren bezig om de informatiestroom naar onze bestuurders lichter

maar ook breder en efficiënter te maken.” legt Lambrecht uit. “We geven niet enkel de financiële resultaten en de budgetten; we geven nu ook steeds niet-financiële en kwalitatieve informatie uit de vestigingen, met specifieke KPI’s in een overzichtelijk dashboard met kleurencodes en grafieken en vergezeld van one page memo’s per activiteit.”

“En dat moet.” vult Erik Dejonghe aan: “Hoe rijker de informatie voor de raad van bestuur, hoe relevanter de bijdrage van de bestuurders zal zijn!” Ook de trend naar een ‘board portal’ en de digitalisering van de documenten staat al op punt. Maar voorlopig is Dejonghe de enige die consequent al zijn documenten enkel digitaal wil krijgen...

JAARPLANNING

In het begin van het jaar bespreken de CEO en de voorzitter in grote lijnen welke strategische thema’s ze op de komende bestuursraden zullen brengen. In augustus komen CEO en CFO met een nota over welke accenten ze willen zien in de operationele plannen voor het volgende jaar. De businessgroepen gaan daarna hun plannen concretiseren en er budgetten voor opstellen, zowel een voor het komende jaar als een in grote lijnen voor de twee jaren daarna. Deze operationele plannen worden dan in december samen met de budgetten op de raad van bestuur besproken en goedgekeurd. Er wordt daarbij ook een lijst opgesteld met zowel historische als prospectieve KPI’s

“Een extern bestuurder moet toegevoegde waarde leveren voor zijn vergoeding en hij mag er zelfs op afgerekend worden. Omwille van deze specifieke verwachting heeft hij dan ook automatisch recht op alle relevante informatie en de meest uitgebreide feedback in zijn specialisatie.”



BIO | PROF DR. IR. ERIK DEJONGHE

(1947) studeerde Elektro- en Computertechniek aan de Gentse Universiteit en behaalde er een doctoraat in Toegepaste Wetenschappen. Daarnaast volgde hij een MBA-opleiding aan de Vlerick Management School. Na een start als onderzoeker bij de Universiteit werd hij projectleider voor Siemens in 1974. In 1982 werd hij project- en productmanager en lid van het managementteam bij Barco Electronic. Na een jaar werd hij er Algemeen Directeur. Na de succesvolle herstructurering en de beursnotering werd hij er tevens bestuurder. Na de fusie met Barco Industries tot Barco nv in 1989 werd hij Senior Vice-President en COO en later – tot februari 2002 – bestuurder. Sinds 2001 is hij actief als onafhankelijk adviseur, gespecialiseerd in organisatieontwikkeling en technologie-onderzoek. Momenteel doceert hij 'Sociaal Effect van Communicatietechnologie' aan de Universiteit van Gent en is hij ook bestuurder bij QAT Investments en uitgevergroep Mediafin.

die zo nauw mogelijk aansluiten bij de businessplannen.

“Het is een voortdurend zoeken naar de beste op te volgen parameters, zeker voor de nieuwe activiteiten. In deze veranderende wereld zullen we steeds nieuwe KPI's moeten vastleggen” legt Erik Dejonghe uit. CFSO Lambrecht somt daarna graag enkele voorbeelden op van gebruikte KPI's:

- Service calls voor een specifiek (nieuw) product: hoeveel informatievragen en probleemmeldingen kwamen er uit het verdelernetwerk?
- Servicegraad: hoeveel bestellingen zijn op tijd uitgeleverd aan de klanten?
- Internationalisering: Hoe groeit bij een specifieke groep het aandeel van de buitenlandse omzet?
- Groei: wat is het maandelijks aantal nieuwe aangesloten 'gates' in het software platform Fifth play?
- Productie: hoeveel verbeteringsvoorstellen bij de operatoren?
- Pipeline: hoeveel projecten zitten er in de diverse stadia?

De bestuurders blijken ook kritisch te zijn ten aanzien van de infobundel. Zowel een sporadische laattijdige bezorging, de hoge graad van detail als de gebrekkige relevantie van sommige parameters waren al eens het voorwerp van constructieve kritiek.

MANAGED BOARD

Bij het polsen naar zijn concrete informatiebehoefte als externe bestuurder begint Erik Dejonghe een noodzakelijke uitbreiding. Hij verklaart zich een fervent voorstander van wat hij 'een managed board' noemt, hierin mede geïnspireerd door Luc Van Nevel bij Samsonite. “Als extern bestuurder moet je eerst en vooral goed weten wat er, gelet op je competenties en ervaring, precies van jou verwacht wordt. De voorzitter, de CEO en het management moeten je daar op aanspreken. Meer nog: twee maal per jaar moet je de vooruitzichten en relevante ontwikkelingen in je focusgebied kunnen toelichten, in een discussie met het management. Je behoort ook proactief je eigen kennisdomein op te volgen om – als er zich daarover een probleem of

discussie zou voordoen – onmiddellijk met passend advies te kunnen tussenkomen. Ieder extern bestuurder heeft dus zijn of haar eigen unieke opdracht.” Dejonghe vindt dat een extern bestuurder echt toegevoegde waarde moet leveren voor zijn vergoeding en dat hij er zelfs mag op afgerekend worden. Hij vervolgt: “En omwille van deze specifieke verwachting heb je dan ook automatisch recht op alle relevante informatie en de meest uitgebreide feedback in je specialisatie.” Bestuurders hebben dus niet enkel een juridisch recht op alle informatie, het is hier in dit nog vrij unieke model ook een noodzakelijke functioneringsvoorwaarde. Anders krijgt het management geen inspirerend klankbord, noch boeiende vergaderingen.

EXTREMEN

Maar in zo een open gesprek zijn de anekdotes nooit ver weg. Dejonghe rakelt even deze waar gebeurde anekdote uit zijn Barco-tijd op. Toen wilden en kregen de bestuurders ellenlange, lijvige rapporten van alle divisies. Maar werden die documenten ook gelezen? Op een zekere dag besloot hij de bestuurders eens te 'testen'. Ergens midden bladzijde 50 van een rapport laste hij dit zinnenet in: “Geachte bestuurder, als u deze zin leest, gelieve dan de assistente van de CEO te bellen.” Zij kreeg welgeteld één telefoontje voor meer uitleg. Het punt was dus gemaakt en hoewel de bestuurders wat gegeneerd waren bleek het nuttig om in te grijpen in de papierstroom: “Te veel informatie maakt besturen onbeheersbaar.” Philippe Lambrecht herinnert zich een bestuursvergadering van Uco Textiles waar de bestuurders pas bij het begin van de vergadering een documentatiemap ter inzage kregen. En ze moesten die op het eind van de meeting al terug inleveren! Ook onderschrijft hij de vaak gemaakte vaststelling dat vele raden van bestuur nog te veel gefixeerd zijn op alleen maar financiële rapporten. Anderen zijn vooral bezig met informatie over het verleden en kijken te weinig vooruit naar de toekomst. Een gewone vraag als 'wat kunnen of moeten we (anders) doen?' wordt dan nauwelijks gesteld.

“Hoe rijker de informatie voor de raad van bestuur, hoe relevanter de bijdrage van de bestuurders zal zijn!”



BIO | PHILIPPE LAMBRECHT

(°1961) behaalde na zijn studies TEW aan de Ufsia een MBA aan Insead. Na een functie als account executive bij Hewlett Packard in Brussel vervulde hij vanaf 1988 diverse verantwoordelijkheden bij Compagnie Benelux Paribas (COBEPA) group, in binnen- en buitenland. In 1997 werd hij managing director van Ibel en directielid van Cobepa. Vanaf 2001 was hij eerst Managing director Corporate Finance Capital Markets en later eerst Director en vervolgens General Manager M&A bij Fortis Group. Vanaf 2008 is hij Chief finance & strategy officer en bestuurder bij Niko Group. Tevens is hij nog bestuurder bij Sofindev en was hij vroeger ondermeer bestuurder bij Gevaert, UCO Textiles, Fortales, IPSO, Spaas Kaarsen en Virco/Tibotec.

KWARTALEN

Niko Group doet voor zichzelf aan kwartaalrapportering en voor een niet genoteerd bedrijf is dat een goede aanpak. Een dipje in de resultaten heeft binnen de langetermijnvisie geen negatieve gevolgen. Maar beiden kennen geen enkele bedrijfsleider van een beursgenoteerd bedrijf die voorstander is van kwartaalrapportering naar de buitenwacht.

“Eigenlijk zou je op regelmatige tijdstippen enkel sommige parameters en indicatoren mogen meegeven op basis waarvan de analisten dan maar zelf hun verwachtingen moeten opstellen.” probeert Lambrecht. Erik Dejonghe heeft bij Barco “de gesel van de kwartaalrapportering” meegemaakt. Hij memoreert de quasi-onmogelijkheid om onder externe druk elk kwartaal positieve verwachtingen te moeten geven over een complexe ondernemingsgroep met wel

vijf werkmaatschappijen en minstens vijftien dominante productgroepen. Net niet fulminerend vervolgt hij: “Stel je voor: de analisten van Apple verwachten telkens prognoses van de earnings per share tot twee cijfers na de komma en dit over de twee volgende kwartalen! Spreken we hier nog van aandeelhouders of aandelenverhandelaars? Men mag toch niet eisen dat een onderneming heel zijn bedrijfsvoering openbaart naar al zijn concurrenten?”

EXTERNE COMMUNICATIE

Als familiaal bedrijf voelt Niko geen enkele behoefte aan het publiceren van een jaarverslag, laat staan een duurzaamheidsrapport. Hoewel veel aandacht wordt besteed aan milieuzorg en dit een wezenlijk onderdeel uitmaakt van de algemene ondernemingsprocessen, worden er momenteel qua MVO zelfs geen specifieke KPI 's gehanteerd. Ze vinden dat de vele tijd, middelen en coördinatie voor een verslag beter aan andere prioriteiten kan besteed worden. Dejonghe en Lambrecht bevestigen dat externe communicatie bij Niko vroeger zelfs onbestaand was. Nu wordt er stiltejes aan al wat aan gedaan, maar het accent blijft toch liggen op een consistente en coherente interne communicatie. “Onze relevante stakeholders krijgen dus allemaal de nodige informatie. Zij het dus niet via een jaarverslag.” vat Dejonghe het samen. Philippe Lambrecht vervolgt: “De ruim twintig familieleden ontmoeten elkaar

niet alleen tijdens de Algemene Vergadering maar ook op aparte vergaderingen waar ze toelichting krijgen over strategie, overnames, nieuwe productgroepen en de evolutie van de verschillende businesses. Elk kwartaal worden de medewerkers per afdeling op de hoogte gebracht over de stand van zaken, enkele relevante KPI's en de resultaten. De groothandel en de vele installateurs worden uitgenodigd op beurzen als Batibouw of op voorstellingen van nieuwe producten. Zo was de lancering van de Niko Home Control, die garant staat voor een serieuze energiebesparing, zeer geslaagd. Toen werd trouwens ook voor het eerst een mediacampagne naar de eindgebruiker gevoerd, om een pull-effect te veroorzaken. Ook de tweejaarlijkse Open Bedrijvendag voor het groot publiek is telkens een enorm succes. Het valt dan op hoe gemakkelijk de medewerkers gemobiliseerd kunnen worden om deze bezogdag tot in de puntjes voor te bereiden.” Het blijft een pragmatisch standpunt: “Als nog meer externe communicatie bijvoorbeeld noodzakelijk zou blijken om, zeg maar, voldoende softwarespecialisten te kunnen aantrekken, dan zouden ze daar zeker nog meer in investeren.” Maar laat dit duidelijk zijn: Bij Niko hebben ze nog geen goesting noch ambitie om publicitair aantrekkelijke prijzen als die voor beste HR team of het beste MVO-jaarverslag te gaan najagen. En dit geldt – helaas – ook voor de Best Finance team Award ...■

Bestuurders willen ellenlange, lijvige rapporten van alle divisies. Maar worden die documenten ook wel gelezen?

Raad van Bestuur moet CFO verplichten tot performance management

EXPERTEN OVER SOFTWARE EN RAPPORTERING

WANNEER IS EEN BEDRIJF RIJP VOOR PERFORMANCE MANAGEMENT? WAT ZIJN DE DRIJFVEREN voor een traject en hoe pak je dat aan? Board Matters ging op zoek naar de bestuurlijke context waarin die vragen over performance management de kop opsteken.

Ook al kijken CFO en raad van bestuur door een iets andere bril naar de cijfers, hun belangen lopen gelijk. Beiden kunnen het initiatief nemen om een project rond performance management op te starten. “We zien diverse grote drijfveren voor performance management”, zegt Stijn Vermeulen, managing director bij element61. “Efficiëntie staat meestal bovenaan de lijst. Rapportering is nog vaak een manueel en traag proces. Automatisering zorgt in dat kader voor meer snelheid en minder fouten. De afstand tussen de afsluiting en het rapport krimpt dan vaak van een paar weken tot een paar dagen.” Tegelijk sluit de automatisering heel wat onproductieve taken uit. Wanneer hoogopgeleid personeel dagen zit te knippen en te plakken in Excel, hangen aan een rapport vaak hoge verborgen kosten vast.

Die snelle en duidelijke ROI kan soms al volstaan om groen licht te krijgen voor performance management. Er schuilt echter nog veel meer toegevoegde waarde

Raf Verhoogen, business development manager bij SAS: “De CFO reikt scenario’s aan die de impact van een beslissing simuleren. Zo komen we business modelling terecht, gestuurd vanuit de data.”

in. “Zowel CFO als raad van bestuur willen weten wat er achter de cijfers schuilt”, zegt Stijn Vermeulen. “Ze willen niet alleen zicht op de financiële rapportering, maar ook op de operationele achtergrond ervan: evolutie in FTE’s, in geproduceerd tonnage, in afgelegde kilometers, enzovoort.” Zo krijgt de raad van bestuur inzicht in de werkelijke tendensen in het bedrijf. “De link tussen financiële en operationele rapportering laat toe na te gaan in welke mate het bedrijf zijn strategie realiseert.” Om één en ander optimaal aan te sturen, is er ook nood aan een zicht op de toekomst. De raad van bestuur buigt zich over budgetten en plannen, aan de hand van de cijfers die de CFO aanreikt. Stijn Vermeulen: “Een bedrijf moet naar de toekomst kunnen kijken op basis van een goede kennis van het verleden. Hoe duidelijker die cijfers zijn, hoe beter de onderneming erin slaagt een degelijke voorspelling te doen.” Door de operationele drijfveren goed in te schatten, kan het bedrijf ook zijn financiële toekomst voorspellen. Stijn Vermeulen: “Dat maakt het mogelijk om op die drivers in te grijpen en zo het financiële resultaat bij te sturen, in functie van de strategie. Dat zijn vraagstukken die een onderneming met de klassieke tools of met Excel onvoldoende kan beantwoorden.”

MEER DAN COMMODITY

Het is een inzicht dat bij een onderneming jaar na jaar groeit en aan belang wint. “Logisch”, vindt Koen Dils, directeur Business Performance bij Keyrus. “De productie van historische cijfers – de traditionele job van de CFO – mogen we intussen als een commodity beschouwen.” De cijfers en de informatie die de raad van bestuur wil krijgen dienen om belangrijke beslissingen beter te

onderbouwen. “Ze zijn ook gelinkt aan de drijfveren voor aandeelhouderswaarde. Het gaat dan onder meer om de *return on capital employed*, met een maximale omzet gekoppeld aan strak beheerde kosten.” Wanneer de CEO een beslissing neemt, wil hij van de CFO weten welke risico’s en kosten daar aan verbonden zijn. De focus ligt vandaag op de essentiële cijfers, die tegelijk een adhocanalyse toelaten. De raad van bestuur vraagt inzicht in de zaken die er echt toe doen en wil geen stortvloed aan rapporten. “We zien in dat verband dat het gebruik van analytische tools aan maturiteit wint”, vindt Koen Dils. “Tegelijk mag IT daarbij geen blokkerende factor zijn. De medewerkers van de financiële afdeling willen vlot met de tools kunnen werken, zonder om de haverklap de hulp van IT te moeten inroepen.” Eén en ander zorgt voor een herschikking van het takenpakket van de CFO. Vroeger besteedde de CFO tachtig procent van zijn tijd aan het verzamelen van data en twintig procent

Koen Dils, directeur Business Performance bij Keyrus: “Analyse komt op het voorplan. Vroeger rapporteerde de financiële afdeling over de stand van zaken. Vandaag is ze een echte partner voor de business.”

Natasja Naessens, solution advisor bij SAP: “De interesse voor performance management stijgt. Het laat een bedrijf toe te kijken in welke mate het in lijn is met zijn strategie en wat de variantie is met de doelstellingen en het budget.”

aan de analyse ervan. Vandaag is het net omgekeerd. De kernwoorden zijn in dat verband automatisering en *management by exception*. Koen Dils: “Zo komen we bij de kernactiviteit van de CFO: de cijfers interpreteren en in begrijpelijke taal omzetten, zodat de business de juiste actie kan ondernemen.”

NIEUWE AANPAK

In de praktijk liggen de zaken vaak net iets minder voor de hand. Sinds het begin van de jaren negentig verschenen erg veel nieuwe systemen voor rapportering op de markt. Grosso modo kunnen we die onderverdelen in vier groepen: tools voor statutaire rapportering, business intelligence, OLAP en planningsoftware. “De markt is sterk onderhevig aan consolidatie”, zegt Frank Peeters, afgevaardigd bestuurder bij Axis. “Grote spelers als SAP, Oracle en IBM kopen de bestaande deelsystemen op en bouwen daar suites mee. Wij integreren die oplossingen bij klanten, maar dat vraagt vaak veel tijd en moeite. Nochtans is het net daar – bij die integratie – dat de opportuniteiten van de toekomst liggen.” De technologie slaagt er nog niet voldoende in de raad van bestuur concreet bij te staan. “Er moet nog te vaak een technicus naast zitten”, stelt Frank Peeters. “Daar wringt het schoentje. Wanneer de raad van bestuur informatie nodig heeft om een beslissing te kunnen nemen, dan kan het niet de bedoeling zijn dat de IT-afdeling eerst zes maanden moet programmeren. Net daarom is het belang van echte integratie zo groot.”

Frank Peeters vindt de huidige generatie software uitermate geschikt voor rapportering. Maar in de toekomst kijken is een ander paar mouwen. “Er is een *paradigm shift* nodig”, stelt hij. “Net zoals bedrijven destijds van boekhouding naar ERP zijn geëvolueerd, moeten ze nu ook anders met rapportering leren omgaan.

BUSINESS VORM GEVEN

De productie van informatie start met het verzamelen en aggregeren van data. Bij die eerste stap kan het al fout lopen. “In een onderneming bevindt zich niet één grote berg cijfers, maar een heleboel kleine bergjes”, zegt Raf Verhoogen, business development manager bij SAS. “Om iets te kunnen vertellen, is het nodig die data bij elkaar te brengen.” Dat is in principe wat de CFO de voorbije tien jaar deed met zijn activiteiten rond rapportering en budgettering. Door die processen te automatiseren, ontstaan er nieuwe mogelijkheden. Rapportering dient vaak om een bepaald inzicht te bevestigen. De CFO kan hier een andere benadering kiezen en vertrekken vanuit de data zelf, om stap voor stap richting statistische analyse op te schuiven. Raf Verhoogen: “Ik geef een voorbeeld. De controller ziet dat de restaurantkosten stijgen wanneer de reiskosten stijgen. Maar is er ook een link tussen de reiskosten en de omzet? Anders gezegd: reizen de medewerkers om meer te verkopen, of om bij bestaande klanten problemen op te lossen? Dat is het soort informatie dat de CFO in de cijfers wil kunnen lezen.” Tegelijk rekent de raad van bestuur op assistentie van de CFO bij de voorbereiding van belangrijke strategische beslissingen. Raf Verhoogen: “De CFO kan onder meer scenario’s aanreiken die de impact van de beslissing simuleren. In plaats van om traditionele rapportering, gaat het vandaag meer en meer om business modellering, gestuurd vanuit de data. Dat zorgt inderdaad voor een heel ander verhaal.”



In de tabletversie van CFO Magazine kan u het volledige interview nalezen. U vindt onze gratis app in de store en het magazine is voor abonnees gratis te downloaden.

De tools treden vandaag nog te veel op als rekenmachine, terwijl ze eigen een workflow moeten aansturen.” Onder meer planning en budgettering horen in zo’n workflow thuis, terwijl het bij veel bedrijven nog altijd manuele processen zijn. Bedrijven hanteren daarbij bovendien een alsmaar terugkerend model, waarbij ze dezelfde oefening iedere week, maand of jaar herhalen. Frank Peeters: “De nieuwe manier van werken zal zich baseren op

Stijn Vermeulen, managing director bij element61: “De link tussen financiële en operationele rapportering laat toe na te gaan in welke mate het bedrijf zijn strategie realiseert.”

Frank Peeters, afgevaardigd bestuurder bij Axis: “Om tot de kern van performance management te komen is een grondige verschuiving nodig. De tools treden vandaag nog te veel op als rekenmachine, terwijl ze eigen een workflow moeten aansturen.”

gebeurtenissen, niet op de kalender. Een budgetafwijking die een bepaald percentage overstijgt, bijvoorbeeld, kan dan de aanleiding zijn om bepaalde acties op te starten.” Volgens Frank Peeters loopt de huidige generatie tools tegen haar limieten aan. “Maar de volgende generatie oplossingen moeten we niet van de grote leveranciers verwachten”, zegt hij. “Kleine spelers zullen de markt maken, waarna de grote namen een aantal gerichte overnames zullen doen. Zo werkt de markt voor tools nu eenmaal.”

DE KERS OP DE TAART

Kloppen we bij enkele van de grote spelers aan, dan signaleren ook zij een stijgende interesse voor alles wat met performance management te maken heeft. “Veel bedrijven denken erover na”, zegt Natasja Naessens, solution advisor bij SAP, “maar zijn soms nog wat afwachtend om de stap naar een concreet project te zetten.” Het bevestigt ons vermoeden dat Excel tot nader order de meest gebruikte tool blijft in het financiële departement. Niet altijd terecht, bovendien, want Excel was altijd bedoeld als een tool om de productiviteit van de gebruiker te verbeteren, en niet als een bedrijfsbreed inzetbare applicatie. “Wellicht beschouwen bedrijven corporate performance nog te veel als de kers op de taart”, aldus Natasja Naessens. “Er zijn vaak andere prioriteiten, zoals de investering in planningtools of compliance in functie van IFRS-consolidatie.” In lijstjes met aandachtspunten voor de CFO prijkt performance management wel steevast bovenaan. Natasja Naessens: “Het inzicht groeit dat je via performance management per project KPI’s kunt opvolgen, gekoppeld aan de actuele data die uit het ERP-systeem komt. Dat laat een bedrijf toe om te kijken in welke mate het in lijn is met zijn strategie en wat de variantie is met de doelstellingen en het budget. De interesse voor performance management zal alleen maar toenemen.” ■

Wat weet u over duurzaamheidsrapportering?

MARIE D'HUART INTRODUCEERT DE G4 VAN GRI EN DE <IR> VAN IIRC

“VELE CFO'S HEBBEN GEEN BENUL VAN WAT DUURZAAM RAPPORTEREN OP VAN DAAG INHOUDT. En ze menen nog te vaak dat MVO hen niet aanbelangt.” Marie d’Huart, oprichtend partner van CAP Conseil is net terug van een internationale conferentie over integrated reporting. Het idee om financiële informatie te combineren met op strategie, risico’s en duurzaamheid gerelateerde informatie maakt overal opgang. Ze gaat graag dieper in op onze basisvraag: “Wat moeten bestuurders en CFO’s zeker weten over duurzaamheidsverslaggeving?” “Dankzij duurzaamheidsrapporten kan je als onderneming gemakkelijker je globale doelen bepalen, je prestaties meten en opvolgen en uiteindelijk je strategie veranderen”. Uiteraard begrijpt d’Huart dat sommige al druk bevroegde CFO’s niet echt happig zijn om veel tijd te besteden aan MVO. Ze zouden kunnen denken: “Ach, met de CEO, de CSR-officer, de HR-verantwoordelijke, de bedrijfsjurist of de milieucoördinator hebben we genoeg alternatieven om dit op te volgen.”

RAPPORTEREN

Maar met de nieuwe marsrichting die zowel de International Integrated Reporting Council (IIRC) als de Global Reporting Initiative (GRI) hebben ingezet is er voor de CFO geen ontkomen meer aan. Niet alleen de analisten maar ook de investeerders, de aandeelhouders en alle andere mondige stakeholders zullen hem binnenkort steeds vaker met gerichte vragen confronteren. Gelukkig winnen de technische middelen om over ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’ (MVO) te rapporteren snel aan maturiteit, kwaliteit en materialiteit. De strategische scope wordt steeds duidelijker en de verwevenheid met de financiële verslaggeving groeit... De initiatieven van Business & Society Belgium, de Federale Raad voor Duurzame ontwikkeling, MVO Vlaanderen, de Belgische afdeling van de UN Global Compact en andere Kauri’s dragen bij tot deze algemene sensibilisatie. Ook de jaarlijkse Award for Best Belgian Sustainability Report van het IBR, dit jaar op 3 december, stimuleert sedert 2006 onze ondernemingen om meer aandacht te besteden aan duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De criteria van deze Award volgens overigens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative.

GRI G4

Allerlei stakeholders willen weten wat bestuurders en managers als de kritische duurzaamheidsfactoren identificeren. Koppel dit aan hun behoefte aan vlot toegankelijke informatie en een grotere integratie tussen financiële en niet-financiële rapportage... en je komt bij een rapporteringstool als GRI G4 terecht. De Global Reporting Initiative lanceerde dit jaar vanuit zijn uitvalsbasis in Amsterdam de vierde generatie van zijn rapporteringsrichtlijnen. Ze ondersteunt hiermee concreet de rapporteurs om correcte en waardevolle doelstellingen te bepalen, de relevante criteria uit te kiezen en te meten en de nodige veranderingen te beheren. Marie d’Huart: “De nieuwe GRI G4 bevat één echt cruciale tip over duurzaamheidsrapportering: Meet niet wat je zelf niet nuttig, modieus of relevant vindt! Rapporteer enkel over topics die echt strategisch van belang zijn omdat ze een concrete materiële impact hebben op uw bedrijfsvoering en tegelijk ook op uw stakeholders.” De zo volledig mogelijke MVO inventaris van vroeger maakte dus

plaats voor een kritische maar geloofwaardige en kwalitatieve toelichting van enkel de data die er echt toe doen. En welke gegevens strategisch pertinent zijn moet elke onderneming voor zichzelf – maar met behulp van haar stakeholders – bepalen!”

Deze benadering zal zeker betere verslagen opleveren. GRI G4 belooft om de ondernemingen te helpen om de juiste topics te selecteren en op de best mogelijke wijze te presenteren. Dat kan in jaarverslagen, duurzaamheidsverslagen, integrated reports, websites... de vorm maakt niet uit. Alle soorten ondernemingen en organisaties kunnen er mee aan de slag want de G4 is nog gebruiksvriendelijker dan vroeger. Naast de bundel met de eigenlijke richtlijnen en principes vind je op de website ook een zeer uitgebreide praktijkhandleiding met het didactische lexicon. Die handleiding bevat een gestructureerde opsomming van alle mogelijke materiële aspecten: Supply chain, governance, ethiek en integriteit, anti-corruptie, emissies, R&D inspan-

“Wat doet CEO’s en CFO’s vermoeden dat stakeholders enkel cijfers willen lezen en geen letters?”

“Elke onderneming moet zelf zijn duurzaamheidsindicatoren en -parameters kunnen bepalen.”



MARIE D'HUART



SERGE DE BACKER

CAP Conseil-oprichters en duurzaamheidspioniers Marie d'Huart en Serge De Backer hebben voor de Benelux een licentie om GRI-opleidingen aan te bieden. Ook al is strategisch advies hun core business, hun gespecialiseerde trainingen in strategie, audit en reporting hebben al veel ondernemingen geholpen met hun duurzaamheidsbeleid en -rapportering. Bijna de helft van de Belzo kreeg reeds advies voor non-financial reporting.

Het aantal Belgische bedrijven dat zich serieus waagt aan MVO-rapportering is nog relatief beperkt, maar de kwaliteit verbetert zienderogen, mee dankzij de trainingen, de stakeholder-dialogen en de best practices. “Toch ontbreekt nog te vaak de strategisch reikwijdte. Ook de vraag hoe een onderneming concreet wil bijdragen tot een duurzame wereld en de berekening van de maatschappelijke waardecreatie komt nog te weinig tot uiting,” verduidelijkt ze. Dan is een sensibiliserend initiatief als de jaarlijkse Award, waar zij natuurlijk ook achter de schermen aan meewerken, wel nuttig.

ningen, opleidingen, personeelsverloop, partnerschappen, diversiteitsbeleid, ecologie enzovoort.

“Je moet één logisch geïntegreerd verhaal vertellen dat aansluit bij je core business, je strategie, bij je eigen performantie. Het mag er niet los van staan.” benadrukt Marie d'Huart. “Denk aan een CEO die op het eind van het jaar zou vertellen waarom hij welke beslissingen genomen heeft en hoe hij op diverse externe gebeurtenissen reageerde. Zo een logisch opgebouwd verhaal dat de concrete impact van het beleid verhaalt is totaal iets anders dan een doodsaaie opsomming van allerlei deugdelijke realisaties.” lacht ze. Een ding staat ook al vast: de window dressing gaat er uit. “Bedrijven die tot nog toe enkel omwille van PR-redenen verwezen naar GRI zullen hun rapport geen ‘GRI-rapport’ meer mogen noemen als ze de noodzakelijke inhoudelijke stappen niet toepassen.” Om het leven van de organisaties gemakkelijker te maken legt de G4 trouwens verbanden met andere

MVO- initiatieven, zoals de UN Global Compact en de OESO richtlijnen, om ook voor hen als geldige rapporteringsvorm te mogen dienen.

IIRC <IR>

Maar GRI is niet de enige speler in dit nog kleine wereldje. De International Integrated Reporting Council (IIRC) is een soort ‘coalitie’ van Angelsaksische investeerders, regulators, bedrijven, accountants en andere specialisten. IIRC wil binnenkort hét algemeen aanvaarde raamwerk ontwikkelen, de <IR>, om in een rapport volledig te kunnen communiceren over business, strategie, bestuur, performance, risico's en duurzaamheid. Dit “geïntegreerde rapport”, georganiseerd rond het verbruik en de productie van 6 types kapitalen (financieel, intellectueel, natuurlijk, technologisch.) concentreert zich op de langetermijnwaardecreatie. Het onderliggende beeld ziet er zo uit: Alle stakeholders zijn op de een of andere manier' kapitaalver-

schaffer' of -verbruiker, de onderneming voegt daar dan waarde aan toe en geeft die nieuwe waarde dan weer door aan de maatschappij.

Men spreekt bij IIRC van ‘integrated reporting’ omdat de duurzaamheidsverslaggeving niet meer los staat van het echte jaarrapport: het staat erin, gemengd. De onderneming moet bijgevolg een stevige en voortdurende stakeholderdialoog aangaan.

“Door een tekort aan informatie en specifieke rapporteringstools konden de analisten de echte waarde van een onderneming niet meer inschatten. Vandaar de zoektocht naar deze nieuwe rapporteringsvorm met allerlei noties van sociaal, menselijk, intellectueel, ecologisch en ander kapitaal om de echte ondernemingswaarde beter te kunnen inschatten en uitdrukken. Met hun raamwerk richten ze zich zelfs expliciet tot de CFO: het is immers geschreven in zijn jargon en alles is geformuleerd in termen van kapitaal. Na een lange uitgebreide consultatieperiode worden nu alle opmerkingen verwerkt en eind dit jaar zou het raamwerk gepubliceerd worden.” licht d'Huart verder toe.

Maar als ervaringsdeskundige vindt Marie d'Huart dit voorlopig nog geen overtuigende oefening. Zeker de idee om alles in termen van kapitaal te willen vatten om MVO als het ware daartoe te reduceren vindt ze wat bizar: “Is dit echt wat CFO's nodig hebben om een de waarde van hun onderneming te verhogen?”

CONCLUSIE?

“Dankzij IIRC en GRI krijgen ondernemingen dus degelijke standaarden en modellen aangereikt om zowel de goede als minder geslaagde resultaten van hun duurzaamheidsinspanningen op een geloofwaardige en genuanceerde manier te rapporteren. Dit is vandaag fundamenteel om het vertrouwen tussen de onderneming en de maatschappij te herstellen.

Het is nu nog onzeker hoe beide initiatieven zich in de toekomst tot elkaar zullen verhouden, maar één ding is zeker: de Europese Commissie is er ook mee bezig en de toekomstige richtlijn zal de extra-financiële verslaggeving verplicht maken, op een of andere manier...” ■

Met welke indicatoren en ratio's naar de raad van bestuur?

GUY PARMENTIER ONTHULT ZIJN FAVORIETE KPI'S

PIERRE SCHAUBROECK IS HOOFD VAN DE JURIDISCHE AFDELING EN TEVENS SECRETARIS-generaal van de raad van bestuur en de algemene vergadering van de beursgenoteerde multinational nv Bekaert sa. Hij verduidelijkt voor ons enkele organisatorische aspecten van een “goede raad van bestuur”. Alhoewel, een open interview over de interne keuken wordt het nu ook weer niet. Want een secretaris-generaal is uiteraard gehouden tot een absolute discretieplicht. Toch krijgen we enkele nuttige suggesties en praktijktips.

VERMIJD WAARDELOZE KPI'S

Als bedrijfsrevisor komt Guy Parmentier uiteenlopende financiële rapporten tegen met een rijke diversiteit aan indicatoren: “De evolutie van de omzet en de winst worden frequent gebruikt maar zijn tegelijk de meest waardeloze KPI's, want deze KPI's zijn te algemeen.”

Ook de vaak gebruikte solvabiliteitsratio (Totale schulden op totaal Eigen Vermogen) is een absurde indicator vermits hij te eenvoudig beïnvloed kan worden door het boeken van een herwaarderingsmeerwaarde. Verder kan de IAS 7 die haar cashflows met de gegevens van Starting Balance en Closing Balance berekent nooit een reëel beeld over de financiële situatie verschaffen. “Het is tenslotte onmogelijk om alleen op basis van balanscriteria de financiële gezondheid te beoordelen. Je moet immers vooral het samenspel van de gegenereerde cashflows en de financiële structuur bekijken. Zo moet je bijvoorbeeld ook de Acidratio altijd voorzichtig en in combinatie met andere indicatoren gebruiken. Er zijn immers altijd voorraden die langer blijven liggen.” besluit Guy Parmentier.

FOCUS OP WERKKAPITAAL MET DE BOX OF BLOCKS

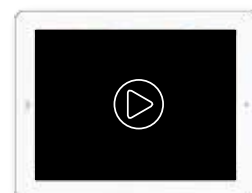
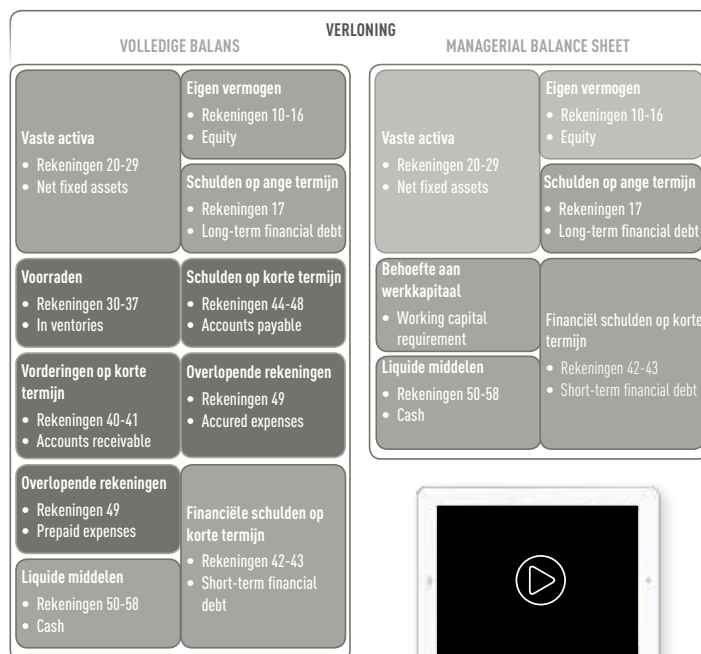
Door de klassieke balans onder te verdelen in verschillende gegroepeerde “blokken” kan iedereen snel de noodzakelijk kerninformatie afleiden uit deze vereenvoudigde managerial balance sheet.

Afbeelding 1 toont de groepering van de niet-rentedragende schulden, de niet-rentedragende vorderingen en de voorraden tot één grote ‘balansrubriek’: de behoefte aan werkkapitaal. “Zodoende verkrijgen we op het passief enkel nog het eigen vermogen en de rentedragende schulden op lange en op korte termijn.”

Deze ‘managerial balance sheet’ signaleert meteen de eventuele behoefte aan werkkapitaal. Wanneer de openstaande, niet-rente-

GOEDE FINANCIËLE BESTUURSINFORMATIE VALT UITEEN IN DRIE CATEGORIEËN:

- 1 Financiële rapportering over de voorbije maanden of kwartalen om de geleverde prestaties en de gemaakte kosten te kunnen beoordelen.
- 2 Up to date budgetten en actuele prestatie maatstaven om de realisatie van de strategie te kunnen opvolgen, evalueren of desnoods bijsturen.
- 3 Een overzichtelijke bedrijfsinterne (risico)rapportering op basis van “strategic cashflow” over de kansrijke opportuniteiten.



In de tabletversie van CFO Magazine kan u het volledige interview nalezen. U vindt onze gratis app in de store en het magazine is voor abonnees gratis te downloaden.

dragende schulden op korte termijn en de overlopende rekeningen op het passief hoger zijn dan de geboekte voorraad, de handelsvorderingen en de overlopende rekeningen op het actief, spreken we van een negatieve behoefte aan werkkapitaal. Deze ‘gratis’ bron van financiering bevindt zich op de passiefzijde van de managerial balance sheet. De les is duidelijk: “Ondernemingen met sterk seizoensgebonden activiteiten kennen sterke schommelingen in hun werkkapitaalbehoefte. Een strikte opvolging van de voorraden en debiteuren wordt dan zeer belangrijk. De minimumbehoefte aan werkkapitaal moet, net zoals de vaste activa, op lange termijn gefinancierd worden. De schommelingen in het werkkapitaal boven dit basisbedrag kunnen op korte termijn gefinancierd worden.”

GEZOND VERDER MET NETTO BEDRIJFSKAPITAAL

Het netto bedrijfskapitaal (NLF of Net Long-term Financing) is voor Guy Parmentier een uitstekende indicator van de financiële gezondheid van een onderneming: “Deze wordt berekend door het permanent vermogen van de onderneming (het eigen vermogen en schulden op lange termijn) te verminderen met de Vaste activa (Fixed assets of Non-current assets).”

Parmentier: “De NLF in afbeelding 2 toont in welke mate de vaste activa op lange termijn gefinancierd worden. Het is raadzaam om een positieve NLF na te streven, bijvoorbeeld als buffer voor de langetermijnfinanciering van het werkkapitaal. Het behalen van een positieve NLF in een sector met een overwegend negatieve NLF is zelfs een competitief voordeel naar potentiële investeerders.”

TIJD VOOR DE MATCHING STRATEGY

Alle activa worden best op dezelfde termijn gefinancierd als de tijdsduur waarop zij worden aangewend. Parmentier vindt deze regel van de ‘Matching strategy’ een belangrijk concept voor het beheer van financiële structuren. Een vennootschap die haar vaste activa op lange termijn financiert heeft een lager financieel risico dan een onderneming die haar vaste activa gedeeltelijk op korte termijn financiert. Een kredietinstelling kan immers op ieder moment de kortetermijnkredieten stopzetten. “Als de onderneming zich van meet af aan zo financiert en vervolgens goede cashflows kan voorleggen zullen de banken geneigd zijn om te blijven steunen in het herstructureren van de financieringen.”

Net fixed assets	Long-term financing
	(€6,500)
Net fixed assets (€500)	
Current assets	Short-term financing
(€4,000)	(€3,500)

ALLERLEI CASHFLOWS

De cashflows zijn minstens even belangrijk als de financiële structuur: “De cashflow aan de basis is de ‘NOCF’ (Net Operational Cashflow). Dit is de som van EBIT + Amortizations + Depreciations – Taxes – Changes in WCR.

Naast de NOCF is ook de NOCF Coverage belangrijk want deze houdt ook rekening met de terugbetalingen van de langetermijnschulden.”

	N-2	N-1	N
EBIT	2,202	2,377	2,355
+ Depreciations	350	400	500
+ Amortizations	0	0	0
- Tax expenses	-569	-604	-581
- Changes in WCR	-400	-400	-1,300
Net Operating Cash Flow	1,583	1,773	974
LT fin. debt due < 1 year	500	600	713
NOCF coverage	1,083	1,173	261

Een positieve NOCF coverage zoals in afbeelding 3 geeft aan dat de onderneming haar eigen bedrijfsuitoefening kan ondersteunen met de gegenereerde cashflows en de schommelingen aan werkkapitaalbehoefte kan opvangen. Maar deze NOCF coverage houdt nog geen rekening met de middelen om investeringen in vaste activa door te voeren. De NOCF zou voldoende moeten zijn om de jaarlijkse gemiddelde vervangingsinvesteringen te kunnen dragen, zonder bijkomende leningen. Vaak worden voor grote uitbreidingsinvesteringen wel langetermijnkredieten afgesloten. Maar dan moeten deze investeringen wel een bijkomende cashflow genereren om de bijkomende schulden af te lossen. De ‘Strategic Cashflow’ is de belangrijkste indicator voor de Raad van Bestuur.

Hij vertrekt van de ‘Non-Discretionary Cashflow’ of mandatory cashflow die de terugbetaling van leningen, interest betalingen en de ‘recurring investments in fixed assets’ omvat.

“Dit is de minimale cashflow die men moet genereren om de huidige activiteiten van de onderneming intern te kunnen blijven financieren. De ‘available cash flow for strategic investments’ is de som van de NOCF en de ‘Non-Discretionary Cashflow’. Deze geeft aan in hoeverre het bedrijf in staat is om strategische investeringen door te voeren en dividenden uit te keren. Een standaardvraag in het kader van de jaarlijkse Algemene Vergadering!”

GEBUDGETTEERDE BALANS

Bij rapporteringen gaat het natuurlijk ook over de toekomstige ontwikkelingen: geplande investeringen of activiteitenuitbreidingen met een materiële impact op de financiële structuur en de cashflows.

Hier luidt de vraag in hoeverre de onderneming de geplande investeringen en groei zelf kan dragen en in hoeverre zij zich zal moeten laten ondersteunen door externe financieringen op lange of korte termijn.

Bij het budgetteren is het onvoldoende om enkel rekening te houden met gebudgetteerde resultatenrekeningen. Men moet minstens een gebudgetteerde balans opstellen om de matching strategy en WCR mee op te volgen. Hiervoor kan de ‘Box of blocks’ een nuttig managementinstrument zijn. Dan houdt je enkel rekening met de mutaties van de grote ‘blokken’ en niet met alle individuele rekeningen.

ESSENTIE EN MAATWERK

Guy Parmentier besluit met een wenk naar de CFO: “Het bezorgen van de correcte en volledige informatie aan de Raad van Bestuur is nooit vanzelfsprekend. Voor iedere onderneming zullen andere, aparte KPI’s belangrijk zijn. Probeer uit alle informatie de essentie te halen. Eigenlijk moet je de overvloed aan cijfermaterieel bewerken, kneden en samenvatten tot die kerngetallen waar de Raad van Bestuur de noodzakelijke informatie uit kan afleiden. Een standaard spreadsheet is meestal ruim onvoldoende. Maatwerk is hier meer dan ooit op zijn plaats!” ■



Fiscaliteit hoort ook thuis op de agenda van de raad van bestuur

Hoe omgaan met fiscaliteit in een snel veranderende omgeving?

GESPREK MET **SIMON COWAN** EN **GEERT LOWAGIE**

FISCALITEIT MAG DAN WEL DE REPUTATIE HEBBEN EEN TECHNISCHE MATERIE te zijn, momenteel is het ook een brandend actueel thema in het bedrijfsleven en in de publieke opinie. Al was het maar omdat verschillende stakeholders grote ondernemingen vaak uitdrukkelijk verzoeken om hun fiscale bijdrage te verantwoorden. Deze externe druk en andere ontwikkelingen vereisen dat de raad van bestuur meer structurele aandacht zal moeten besteden aan het management van de fiscale positie van de vennootschap. En de inhoudelijke voorzet komt dan best van de CFO...

Dat is alleszins het devies van Simon Cowan, Partner Tax Management Consulting en Geert Lowagie, Partner Cross-Border Tax bij Deloitte. Zij verwijzen in dit verband naar Deloitte's European Tax Survey 2013. Dit is een jaarlijks georganiseerde enquête, waaraan dit jaar ongeveer 1.000 fiscaal verantwoordelijken uit zeer diverse sectoren in 27 Europese landen deelnamen. Dit onderzoek – dat de relatie tussen de fiscale afdeling en de overheid oversteeg – leverde ook genoeg interessante en praktische aanbevelingen op voor Board Matters.

Diegem
Berkenlaan 8A, 8B, 8C
Diegem Brussels 1831
BELGIUM

T +32 2 600 60 00
F +32 2 600 60 01

DEBAT EN ONZEKERHEID

Het maatschappelijk debat rond de moraliteit van fiscaliteit in het algemeen of over één of ander concreet dossier neemt overhand toe. Hoeveel belastingen een vennootschap betaalt is niet langer alleen maar een zaak van de belastingadministratie, het bedrijf en haar aandeelhouders. Neen, ook diverse andere stakeholders zoals journalisten of actiegroepen stellen de fiscale bijdrage (en vooral de belasting over de winst) van voornamelijk multinationale ondernemingen in vraag. Centrale boodschap hierbij is dat bedrijven bij het beheer van hun fiscale verplichtingen weliswaar de wet naleven, maar onvoldoende rekening houden met de maatschappelijke impact van belastingen en dus niet altijd hun "fair share" aan belastingen zouden bijdragen. In het Verenigd

Koninkrijk zien we zelfs al enige tijd een echt gestructureerd maatschappelijk debat, inclusief parlementaire hoorzittingen, over de link tussen ondernemingsverantwoordelijkheid en faire fiscale bijdragen. Ook in België wordt dit debat gevoerd, zij het nog minder gestructureerd. Ondernemingen doen er dus goed aan zich daar op te organiseren. Alleen als ze hun fiscale strategie op orde hebben kunnen ze hierover dialogeren. De fiscale onzekerheid – de onduidelijkheid over de huidige wetgeving en de te frequente wetswijzigingen – blijft in veel landen intussen de belangrijkste bezorgdheid bij de hoofden van de fiscale afdelingen. In België geldt dit voor maar liefst 76,5% van de respondenten. Andere landen die zoals België ook veel hoofdkwartieren willen aantrekken, zoals Nederland, Zwitser-

Simon Cowan: “Kortom, zorg ervoor dat de raad steeds goed over de fiscale situatie geïnformeerd is om de juiste beslissingen te kunnen nemen.”

land, Ierland of Luxemburg, lijden daar iets minder onder.

Een stabiele fiscale wetgeving met een duidelijke interpretatie van de regels is en blijft de grootste wens van de taxverantwoordelijken. Dit zou ook onze competitiviteit en aantrekkelijkheid voor investeringen verhogen.

“Liever meer stabiliteit en eenvoud dan lagere tarieven of meer steunmaatregelen” luidt een topaanbeveling uit de enquête. In de plaats daarvan krijgen ze echter veel onzekerheid en veelvuldige of laattijdige aanpassingen die alles nog complexer maken. Zo moeten ze dan telkens hun systemen aanpassen en hun medewerkers extra opleiden. “Wegens die onzekerheid en het immense belang van de compliance wordt fiscaliteit steeds meer een belangrijk onderdeel van elk risk management.” vult Simon Cowan aan.

ALLES WORDT FUNDAMENTEEL ANDERS

Bovendien verandert het fiscale landschap zelf steeds sneller. “Wij hebben het voor u bij gehouden.” zegt Geert Lowagie: “In 2 jaar tijd heeft de regering Di Rupo al om en bij de 100 wijzigingen doorgevoerd in de inkomstenbelasting. Dat zet op elke organisatie een enorme stress om dat allemaal tijdig en correct te implementeren.”

Omdat we nu steeds meer via internet zaken doen, bankieren, factureren, kopen en verkopen zijn ook de werkwijze en focus van elke fiscale afdeling grondig veranderd. Door de globalisering zijn steeds meer ondernemingen in meerdere landen actief. Maar elk land heeft zijn eigen fiscaal systeem. Dat verhoogt de werkdruk en de risico's gevoelig.

Fiscaliteit wordt noodgedwongen steeds meer centraal aangepakt in de hoofdkantoren. Dit heeft een grote organisatorische impact op de HR-organisatie van de lokale departementen. En zijn de medewerkers van de fiscale afdelingen wel voldoende op de hoogte van de commerciële of organisatorische oorzaken van mogelijke fiscale risico's? Kunnen zij vlot omgaan met alle informaticaprocessen en performancesystemen?

Deloitte.

RISICO'S AANPAKKEN

Gevolg van dit alles? Het reputatierisico is zeer groot geworden. Hier ligt er een opdracht voor externe communicatie, de risk manager, de CFO en de eventuele investor relations manager. “We durven op basis van onze eigen ervaring ook beweren dat 80% van het fiscale risico ontstaat uit dagelijkse activiteiten op het vlak van verkoop en contractbepalingen, boekingen, input van data, websiteverkeer enzovoort. Slechts 20% van de risico's vloeien dus rechtstreeks voort uit regelingen of beslissingen van het fiscaal team zelf. “ licht Cowan toe. Laat dit meteen de kernboodschap van onze gesprekspartners zijn: “De Raad van Bestuur en de CFO moeten alles in het werk stellen om de fiscale compliance nog meer te bevorderen en het risico maximaal te beperken.” Ze geven daarom graag hun visie over deze dubbele vraag: “Wat staat er hieromtrent allemaal op het to-do lijstje van de CFO en hoe komt fiscaliteit voortaan het best aan bod op de raad van bestuur?”

PRAKTIJKTIPS VOOR DE CFO

Zorg ervoor dat u goed begrijpt welke fiscale risico's de organisatie zo al kan lopen. Breng alle mogelijke risico's in kaart en organiseer een gestructureerde monitoring. Evalueer hierbij regelmatig de fiscale strategie en bepaal uw tolerantiegraad ten aanzien van de verschillende risico's.

Maak dat alle rechtstreeks betrokkenen ook de vele kleinere operationele risico's, die vaak gekoppeld zijn aan wettelijke deadlines of regels, goed kennen en begrijpen.

Denk na over de taakgebieden en de lokalisatie van de medewerkers van de fiscale afdelingen in de verschillende vestigingen. Wat zijn naast fiscale expertise de nieuwe noodzakelijke competenties? Commerciële feeling, begrip van de business?

Maak duidelijke werkafspraken over de eindverantwoordelijkheid voor de afhandeling van de verschillende (kleinere) belastingen. Hoe wordt er bijvoorbeeld samengewerkt tussen HR, payroll en financiën?

Denk na over de fiscale rollen van de shared services, risk management of interne audit om een volledig overzicht te kunnen hebben van alle mogelijke fiscale risico's.

Maak ook duidelijke werkafspraken met de communicatiecel om in geval van een onverwachte crisis of een actie met potentiële impact op de fiscale reputatie (zoals een herstructurering) alert en correct te kunnen communiceren. Alle nodige informatie moet dan beschikbaar zijn.

“Maar de uiteindelijke concrete aard en complexiteit van deze zorgen hangt qua uitvoering uiteraard samen met zaken als de sectorkenmerken, het belang van de overheid als klant en de aard van bijkomende gebeurtenissen zoals overnames of andere investeringen met een grote impact.” besluit Simon Cowan.

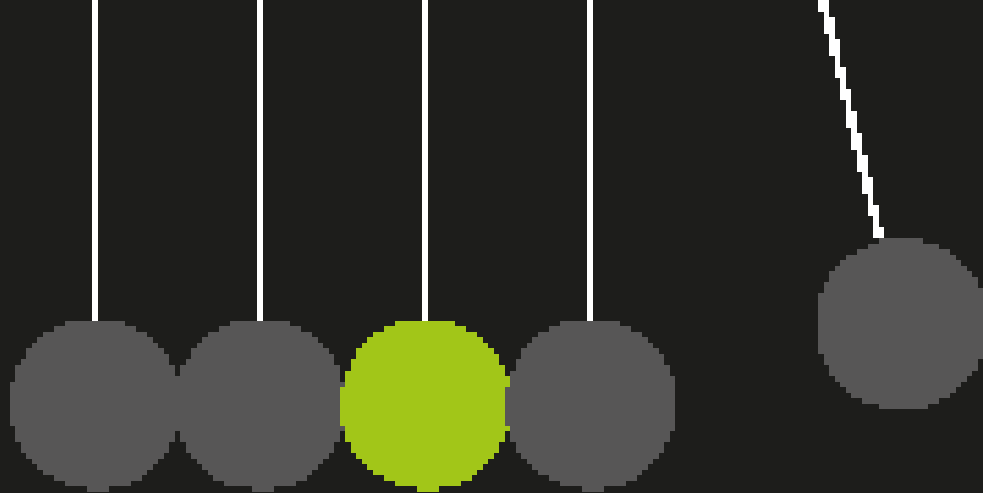
AANBEVELINGEN VOOR DE RAAD VAN BESTUUR

Meer dan vroeger zal fiscaliteit om de hoger vermelde redenen op de agenda van de raad van bestuur belanden. “De Europese Tax Survey leert dat nu slechts bij 58% van de ondervraagde ondernemingen de raad van bestuur effectief de fiscale strategie heeft goedgekeurd.” zegt Geert Lowagie.

Daarom krijgen we ook enkele suggesties voor de raad van bestuur. Zorg dat de leden van de raad van bestuur de fiscale strategie en planning begrijpen, naar waarde schatten en kunnen verbinden aan de algemene ondernemingsstrategie. Ze hoeven en kunnen uiteraard geen fiscale specialisten te zijn. Ze moeten vooral goed begrijpen welke risico's er in het spel zijn. Zo dienen ze te kunnen nagaan of de fiscale strategie coherent is met de globale strategie en of de monitoring op punt staat.

Communiqueer op een verstaanbare wijze over alle fiscale risico's die opgevolgd worden en demystificeer waar nodig het fiscaal jargon. Compliance is en blijft de eerste en belangrijkste bekommernis. Dat is zelfs belangrijker dan de verlaging van de effectieve belastingvoet.

Laat de raad zich uitspreken over de fiscale ‘risk appetite’ van de vennootschap en mee beslissen over de eventuele externe communicatie (disclosure) over fiscale aangelegenheden. Vermijd uitgebreide briefings of dikke dossiers. Presenteer liever een visueel overzicht van de fiscale risico's. Dat is de zogenaamde ‘heatmap’. ■



Who can invigorate your corporate governance framework?

Boards are confronted with ever-expanding responsibilities and expectations. They play an important role in supporting, reporting and governance processes. Deloitte has assisted many clients in improving both the effectiveness and the efficiency of their governance structures and processes. To find out how we can support you and your board, contact your Deloitte member firm at deloitte@deloitte.com.